

## Präventionsdienstleistungen im Internet kundenorientiert gestalten: Erfahrungen aus dem Projekt Prävention online

Ziegler, Susanne; Geringer, Gabi

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Arbeitspapier / working paper

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Ziegler, S., & Geringer, G. (2002). *Präventionsdienstleistungen im Internet kundenorientiert gestalten: Erfahrungen aus dem Projekt Prävention online*. (Research Report / Technische Universität Hamburg-Harburg, Institut für Technik und Gesellschaft, 7). Hamburg: Technische Universität Hamburg-Harburg, Institut für Technik und Gesellschaft. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-419700>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Präventionsdienstleistungen im Internet kundenorientiert gestalten**  
**Erfahrungen aus dem Projekt Prävention online**

Susanne Ziegler  
TU Technologie GmbH  
21071 Hamburg  
E-mail: su.ziegler@t-online.de

Gabi Geringer  
Technische Universität Hamburg-Harburg  
21071 Hamburg  
E-mail: geringer@tuhh.de

Februar 2002

## **Summary**

Internet-Marktplätze für Präventionsdienstleister können ein beträchtliches Nutzenpotential entfalten. Sie erhöhen das Qualitätsbewußtsein, machen Kundenprozesse effektiver und unterstützen die Selbstbefähigung der Kunden. Sie bieten vielfältige Chancen für Allianzen, Kooperationen und Synergien, und sie intensivieren den Wissenstransfer zwischen Institutionen, Professionen und Akteuren. Sie bieten die Möglichkeit, neue und interessante Angebote zu gestalten und den virtuellen Geschäftsraum Internet effizient zu nutzen. Das Projekt Prävention online ist ein Beispiel dafür, wie das Potential realisiert werden kann.

## **Inhaltsverzeichnis**

0 Einleitung.....	5
1 Elektronische Marktplätze.....	5
2 Computervermittelte Kommunikation .....	6
3 Der Internet-Marktplatz Prävention online .....	7
4 Funktionen von Internet-Marktplätzen .....	9
5 Das Design virtueller Geschäftsräume.....	11
5.1 Der virtuelle Informationsraum .....	12
5.2 Der virtuelle Kommunikationsraum.....	13
5.3 Der virtuelle Distributionsraum .....	13
5.4 Der virtuelle Transaktionsraum .....	19
6. Zusammenfassung.....	19
Literatur .....	19



## 0 Einleitung

Prävention online (<http://www.praevention-online.de>) ist ein Internet-Marktplatz für Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz, Umweltschutz und Qualität, mit dem Ziel, Gesetze und Vorschriften, Produkte und Dienstleistungen, Forschungsergebnisse und Medien sowie viele andere nützliche Angebote Präventionsakteuren sichtbar und zugänglich zu machen. Das Forschungsprojekt „Prävention online - Entwicklung eines elektronischen Marktplatzes auf Internetbasis für Prävention“ (Laufzeit: 4/99 - 3/2002, Förderkennzeichen 01 HK 9904) wurde vom Projektträger Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen im Bundesministerium für Bildung und Forschung (bmb+f) gefördert und vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA) unterstützt. Die Leitung des Gesamtprojekts oblag dem BC-Verlag in Wiesbaden. Prävention online wurde projektbegleitend mit soziologischen Methoden evaluiert. Die Evaluation wurde von der TUHH-Technologie GmbH in Kooperation mit Prof. Dr. Thomas Malsch, Arbeitsbereich Technikbewertung und Technikgestaltung der TU Harburg, durchgeführt.

Dieser Beitrag will anhand der Projekterfahrungen aufzeigen, wie Präventionsdienstleister Internet-Auftritte und Internetmarktplätze kundenorientiert gestalten können. Dazu werden zunächst Befunde aus der Literatur zu Internet-Marktplätzen und zur computervermittelten Kommunikation diskutiert (Abschnitte 1 und 2). Anschließend wird der Internet-Marktplatz Prävention online vorgestellt (Abschnitt 3). Abschnitt 4 zeigt am Beispiel von Prävention online, was Internetmarktplätze tun müssen, um Vertrauen aufzubauen und Kundenbindungspotenziale zu entwickeln. Abschnitt 5 zeigt, wie Präventionsdienstleister Kompetenzen bündeln und ihre Internet-Auftritte zu multifunktionalen virtuellen Geschäftsräumen entwickeln können. Dies war Thema verschiedener Teilprojekte von Prävention online. Im Anhang auf der beigelegten CD-Rom sind die Ergebnisse einer Online-Befragung von Newsletter-Abonnenten zu Prävention online dokumentiert.

## 1 Elektronische Marktplätze

Das Internet ist ein universelles Kommunikationsmedium. Es übermittelt Text-, Ton- und Bilddokumente. Es unterstützt die individuelle Kommunikation, die Massenkommunikation und die Gruppenkommunikation. Wechsel zwischen verschiedenen Kommunikationsarten, z.B. von der Massenkommunikation zur Individualkommunikation, sind ohne Medienbruch, d.h. ohne „Umsteigen“ auf ein anderes Medium, möglich. Das Internet unterstützt auch Interaktivität, was bislang nur das Telefon konnte.<sup>1</sup>

In der Wirtschaft beschleunigen das Internet und sein unternehmensinterner Ableger Intranet Geschäftsprozesse und verkürzen die „time to market“ eines Produkts oder einer Dienstleistung: „The primary reason for this change is that the marketing process, which used to take months, is now being conducted in milliseconds online“ (MacElroy 2001). Auch non profit-Organisationen wie Behörden, Ämter, Parteien, Verbände und Gewerkschaften nutzen das Internet, um ihren Kunden Informationen zukommen zu lassen und mit ihnen online zu kommunizieren.

---

<sup>1</sup> Ein Medienvergleich von Mailing, Telefon, Print, Radio, Fernsehen, CD-Rom und Internet findet sich bei Berres (1997, S. 61).

Elektronische Marktplätze sind „new types of intermediaries that create value by aggregating services and products that traditionally were offered by separate industries“ (Bakos, 1998, S. 38). Es handelt sich um Plattformen, die Marktakteure gemeinsam nutzen. Unternehmen wickeln darüber beispielsweise das Marketing, die Angebotserstellung, die Angebotsannahme, die Fakturierung und Serviceprozesse ab (Alpar 1996). Damit können sekundäre Nutzeffekte im Hinblick auf das Dokumentenmanagement und den Work Flow verbunden sein. „Im erweiterten Sinne könnte man elektronische Märkte auch als Informationssysteme in bestehenden Märkten ansehen, die eine oder mehrere Phasen der Markttransaktion unterstützten. Die Nutzung elektronischer Märkte verfolgt das Ziel, den Einsatz von papiergebundenen Dokumenten zu reduzieren und damit Kosten zu verringern, sowie bereits erfasste Daten innerhalb der betrieblichen Informationsverarbeitung ohne erneute Datenerfassung weiterzuverarbeiten“ (Block 1999, S. 77).

Es gibt jedoch auch Marktplätze, die sich darauf beschränken, Informationen über Waren, Dienstleistungen, Hersteller und Kunden zusammenzuführen und den Informationsaustausch zu unterstützen. Auch solche Informations-, Kommunikations- und Kooperationsplattformen werden als elektronische Märkte bezeichnet (Brettreich-Teichmann, Wiedmann 1997). Dafür ist der elektronische Marktplatz Bildung ein Beispiel (Grossmann, Rittberger 1999). Ausgangspunkt dieses Vorhabens waren Differenzierungen im Bildungswesen und den Bildungswegen sowie eine Explosion der Bildungsangebote und -produkte, was die Orientierung zunehmend erschwerte. So wurde die Entwicklung eines Fachmarkts im Internet angegangen, der Bildungsexperten eine vollständige Informationsgrundlage ihrer Arbeit bieten, aber auch interessierte Laien ansprechen sollte. Auch maßgeschneiderte Angebote für bestimmte Kundengruppen waren geplant.

Das Zukunftspotenzial elektronischer Marktplätze wird gegenwärtig recht widersprüchlich eingeschätzt. Einerseits wird ihnen ein enormes Potenzial attestiert. Chatah (1997) prognostiziert einen Paradigmenwechsel in der Marketingkommunikation, der sich durch eine punktgenaue, individuelle Kundenansprache und die aktive Einbindung und Mitgestaltung der Kunden auszeichnet. „Mit dem Rezipienten als aktivem Nutzer von kommunikativen Dienstleistungen - nicht mehr als passivem Empfänger kommunikativer Botschaften - wird aus klassischer Marketingkommunikation mit ungewissem Ausgang eine strategische Consumer Communication: ein ständiger Dialog, mit hoher Zielgruppenaffinität und Kundenbindung“ (Chatah 1997, S. 53). Andere melden dies bezüglich Zweifel an (Gaul 1997). Wir gehen davon aus, dass sich neue und traditionelle Vermittlungsformen ergänzen und funktional verschränken (vgl. Mutler 2000). Wir gehen aber auch davon aus, daß es gerade ihre Fähigkeit ist, proaktive und partizipative Prozesse zu fördern, die Internet-Marktplätze für Präventionsdienstleister so interessant macht.

Beim Design elektronischer Marktplätze müssen die Vertrauenswürdigkeit des Betreibers und des Angebots sichtbar gemacht werden (Brinkmann, Seiffert, 2001; Bunz 2001). Ob Kunden das Internet nutzen, ist nämlich keineswegs nur eine Frage technisch-medialer Gegebenheiten, sondern auch der Vertrauenskonstitution.

## **2 Computervermittelte Kommunikation**

Medien übermitteln nicht nur Daten und Informationen, sondern beeinflussen und prägen Kommunikationsprozesse. Einige theoretische Ansätze betrachten die mediatisierte, computervermittelte Kommunikation als reduzierte Variante der nicht mediatisierten face-to face-Kommunikation. Die Theorie der „virtuellen Kontingenz“

(Esposito 1994) besagt beispielsweise, dass in der computervermittelten Kommunikation leicht Missverständnisse auftreten können, weil die Adressaten die Botschaften des Senders ohne Bezugnahme auf einen gemeinsamen, sinnstiftenden Kontext verstehen müssen. Andere Ansätze gehen davon aus, dass das Internet Anonymität fördert und Täuschungen begünstigt. Unseres Erachtens ist es jedoch fragwürdig, computervermittelte Kommunikation am Leitmodell der face-to face-Kommunikation zu messen. Gesellschaftliche Anonymität, Täuschungen und Missverständnisse sind keineswegs Exklusivmerkmale der computervermittelter Kommunikation.

Schultz (2001) hält die Reduktionsthese schlichtweg für übertrieben. Finne, Grasmuck und Helmers (1996) weisen darauf hin, dass Anonymität bisweilen für die Fortführung von Kommunikation hochfunktional sein kann. Das gilt auch für Ausfilterung non-verbaler Zeichen. In der computervermittelten Kommunikation entfällt der „non-verbal leakage“, die verräterische Zurschaustellung dessen, was man eigentlich denkt, durch Mimik, Gestik oder andere Verhaltenskomponenten (Walther 2000). E-Mails werden mit Bedacht geschrieben, während im Gespräch Manches achtlos dahingesagt wird. Demnach kann die Kundenkommunikation via Internet emotionsloser, sachlicher und entspannter werden. Sie soll sogar ein günstiges Klima für die Herausbildung vertrauensbasierter Beziehungen schaffen, da die Kommunikatoren dazu tendieren, vom jeweiligen Alter Ego ein positives Bild zu entwerfen. Dies soll aber nicht dazu verleiten, in der computervermittelten Kommunikation ein Allheilmittel für Kommunikationsprobleme zu sehen. Gerade in der Geschäftskommunikation gibt es viele Probleme, die das Internet nicht verursacht hat und nicht beheben kann. Was computervermittelte Kommunikation, face-to face-Kommunikation und andere mediatisierte Kommunikationsformen letztendlich leisten können, muss am jeweiligen Einzelfall empirisch überprüft werden.

### **3 Der Internet-Marktplatz Prävention online**

Prävention online ist ein Internet-Marktplatz für Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz, Umweltschutz und Qualität. Prävention online wählt aus der Dokumentenflut des Internet Angebote aus, die Präventionsdienstleister und Kunden benötigen. Es macht das Angebot sichtbar, strukturiert es und macht es zugänglich. Prävention online kann von Professionals, Arbeitnehmern und Vorgesetzten, von Dienstleistern und Kunden, von Unternehmen und Behörden gleichermaßen genutzt werden. Es beschränkt sich nicht auf bestimmte Themen oder Zielgruppen, sondern wendet sich an alle Protagonisten des Handlungsfeldes Prävention. Damit leistet es einen wichtigen Beitrag, informationale Grenzen zwischen Professionen, Fachgebieten, Aufgabenkomplexen und Arbeitsbereichen durchlässiger zu machen.

Das Angebot von Prävention online ist nach Zentren strukturiert. Das *Infozentrum* beinhaltet Fachinformationen und führt zu online-Datenbanken, z.B. Gefahrstoffdatenbanken, Adressdatenbanken u.v.a.m. Das *Produktzentrum* führt Kunden zu Produkten, Herstellern, Händlern und Messen. Auch Testergebnisse und anderen Produktinformationen findet man hier. Wer ein Produkt vermarkten und die Time to Market verkürzen will, trägt sich in das Produktzentrum ein. Das Dienstleistungszentrum funktioniert ähnlich. Das *Rechtszentrum* führt zum europäischen und deutschen Arbeitsschutzrecht, zu den Vorschriften der Berufsgenossenschaften, zu Rechtsdatenbanken und aktuellen Urteilen. Es wird von allen Zentren am meisten besucht. Das *Forschungszentrum* führt zu Projekten, Forschungsergebnissen, Instituten, Ausschreibungen, Informationen zur Forschungsförderung u.v.a.m. In der *Mediathek* findet man aktuelle Neuerscheinungen, Bibliotheken, Datenbanken, Verlage, Zeit-



schriften, online-Buchläden, Pressemitteilungen und Beiträge der Medienöffentlichkeit.

Jedes Zentrum verfügt über spezifische Suchfunktionen, von denen hier nur einige beschrieben werden. Wer beispielsweise einen Präventionsdienstleister sucht, wird über die Eingabe seiner Postleitzahl oder seiner Stadt zu einem Dienstleister in seiner Nähe geführt. Wer nach den Vorschriften der Berufsgenossenschaft sucht, erhält eine Linkliste mit Vorschriften, die er nach BGV- oder VBG-Nummern sortieren lassen kann. Weitere Suchoptionen sind die Volltextsuche mit den üblichen Verknüpfungs- und Trunkierungsoptionen und die Profisuche mit alphabetischen Themenkatalog, Bereichsliste, Branchenliste und spezielle Zielgruppen.

Während die Suche über die Zentren auf die jeweiligen zentrenspezifischen Inhalte begrenzt ist, ermöglichen alle anderen Suchfunktionen die Suche in der gesamten Datenbank. Themen, Bereiche, Branchen und Zielgruppen lassen sich miteinander verknüpfen, um den Suchraum einzuschränken. Der Umgang mit der Suchmaschine wird in einem Hilfe-Fenster erläutert.

Die Darbietung der gefundenen Angebote erfolgt mehrstufig. Interessiert sich der Kunde beispielsweise für Mobbing und Burnout, so erhält er eine Linkliste. Er wählt einen Link aus und wird zu einem Redaktionstext mit einer kurzen Beschreibung des Angebots geleitet. Vielleicht reicht ihm die hier gegebene Information bereits. Wenn er mehr wissen will, erreicht er über einen weiteren Link das Originaldokument.

Vor allem aber ist Prävention online eine Kooperations- und Projektplattform. Es beinhaltet spezielle Angebote für Kunden anderer Präventionsdienstleister, die selbst Internet-Auftritte gestalten. Diese Angebote sind nicht in die Zentren integriert, sondern über die Homepage von Prävention online und die Homepage des jeweiligen Partners erreichbar. Das Material für diese Angebote wurde zum großen Teil gemeinsam mit den Partnern neu entwickelt und zusammengestellt.

Es wurden Intranet-Angebote für Großunternehmen und ein Portal „Informationen für Kleinunternehmen“ erarbeitet. Gemeinsam mit der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) wurde „Office Infoline“, ein Extranet für Kunden mit überwiegend Büroarbeit eingerichtet. Ein zusätzliches Extranet mit noch weitergehender Spezialisierung ist „Office Infoline Versicherungskaufleute“, das aus einer Kooperation zwischen VBG, dem Bundesverband der Versicherungskaufleute (BVK) und Prävention online entstanden ist. Es wendet sich speziell an Versicherungsagenturen. Alle Angebote enthalten FAQ (Frequently Asked Questions) zur effizienten Organisation von Arbeitsschutz, Verweisen auf rechtliche Grundlagen, Handlungshilfen und Checklisten. Die Angebote behandeln aber auch neue Themen der Prävention wie Führung, Unternehmenskultur und Arbeitsgestaltung. Hier war nämlich auf Seiten der Unternehmen ein massiver Bedarf zu konstatieren. Ein besonderes Pilotvorhaben ist die Online-Auditierung von Versicherungsagenturen.

Kooperationen dieser Art ermöglichen vielfältige Synergien und sind hocheffizient. Sie vermeiden Doppelentwicklungen und ermöglichen wechselseitige Lernprozesse zu den formalen und inhaltlichen Aspekten des Web-Designs der Dienstleistung Prävention.

Prävention online kann mit ständig steigenden Zugriffszahlen, einer sich kontinuierlich vergrößernden Stammkundschaft und einer wachsenden Zahl von Newsletter-Abonnenten aufwarten. Auch der Kreis der Kooperationspartner hat sich erheblich ausgeweitet.

## 4 Funktionen von Internet-Marktplätzen

Im folgenden soll dargestellt werden, welche Nutzeffekte Internet-Marktplätze bieten, und welche Eigenschaften sie aufweisen müssen, um vertrauenswürdig zu sein. Das wird an Prävention online illustriert. Kundenreaktionen und Befragungsergebnisse zeigen nämlich, daß Prävention online diese Nutzeffekte realisiert.

### Angebote sichtbar machen

Präventionsdienstleistern, die ihr Angebot im Internet sichtbar machen wollen, stehen im wesentlichen die folgenden Möglichkeiten zur Verfügung: Ein Stichwort in einer Suchmaschine platzieren, ein Werbefbanner auf einer anderen Website schalten, die Betreiber anderer Websites bitten, ein Link auf das Angebot zu legen, oder die Internetadresse des eigenen Angebots in anderen Medien zu publizieren. Die Konkurrenz um die Aufmerksamkeit der Kunden ist jedoch groß, und die Fülle der Angebote führt nicht selten zum „information overload“: In solchen Fällen ist die Sondierung und das Herausfiltern dessen, was wirklich interessiert oder benötigt wird, ein langwieriger Prozess, der bisweilen ergebnislos abgebrochen wird.

Die Wahrnehmung des Angebots lässt sich jedoch beträchtlich erhöhen, wenn Internet-Marktplätze Angebote identifizieren, sichtbar machen und zu ihnen hinführen. Dies ist eine wichtige Grundfunktion von Prävention online.

### Time-to-Market verkürzen

Elektronische Marktplätze verkürzen die Zeit, die für die Herstellung und Vermarktung eines Produkts oder einer Dienstleistung benötigt wird. Frühzeitigkeit und die Rechtzeitigkeit der Angebotseinstellung und der Informierung über neue Angebote sind demnach wichtige Akzeptanzkriterien. Prävention online bietet seinen Kunden einen solchen „timely value“ (Ho 1997): 92,5% der befragten Newsletter Abonnenten bestätigten, dass sie wichtige Informationen schneller erhalten, seitdem sie Kunden von Prävention online sind (vgl. im Anhang Abb. 9 und Abb. 13). Prävention online rationalisiert den Rechercheaufwand und erhöht die verfügbare Zeit der Kunden.

Kunden über Prävention online:

„Bin schneller über Rechtsentwicklungen und Gesetzesvorhaben informiert.“

„Ich erhalte frühzeitige Hinweise im Hinblick auf zu erwartende Entwicklungen in Technik und Gesetzgebung.“

„Rechtzeitige Reaktion auf Veränderungen möglich.“

„Durch Prävention online habe ich zuerst erfahren, dass die A+A im Mai stattfindet.“

„Ich brauche nicht lange in Fachzeitschriften zu blättern. Gezielte Information ist hier eher möglich.“

„Ich erhalte regelmäßig die für die Wahrnehmung meiner Aufgaben wichtigsten und aktuellsten Informationen. Da ich keine Texte oder Unterlagen erstellen muss, spare ich viel Zeit, die ich für andere Aufgaben nutzen kann.“

„Kompetente Vorauswahl wichtiger Arbeitsschutzthemen und somit weniger Rechercheaufwand bei mir.“

### Qualitätsbewusstsein vermitteln

Auch auf traditionellen Märkten ist es oft schwierig, die Angebotsqualität zu prüfen. Manche Produkte lassen sich individuell testen. In vielen Fällen empfiehlt es

sich jedoch, die Befunde unabhängiger Institute zu Rate zu ziehen, die Qualität anhand bestimmter Kriterien objektivieren, Qualitätssiegel und Zertifikate ausstellen und Testergebnisse publizieren. Internet-Marktplätze müssen solche Qualitätsnachweise sichtbar machen.

Das erfolgt in Prävention online durch Hinweise bei den betreffenden Angeboten selbst, und durch die Zusammenstellung geprüfter und zertifizierter Angebote in eigenen Rubriken. So wird die Angebotsqualität nachvollziehbar. Auf diese Weise vermittelt Prävention online hochwertige Angebote und Qualitätsbewusstsein. Die Qualität des Gesamtangebots wurde von vielen Kunden unterstrichen.

### **Seriosität bieten**

Seriosität ist ein entscheidender Faktor für die Akzeptanz elektronischer Marktplätze und die Gewinnung von Kundenvertrauen. Präventionsdienstleister suchen für ihr Angebot im Internet ein seriöses Umfeld, und sie sind selbst in hohem Maße auf seriöse Angebote angewiesen.

Wie wichtig dies ist, zeigt sich daran, dass Kunden, die Prävention online noch nicht kannten, wissen wollten, ob Prävention online zu verbürgten und autorisierten Angeboten führt und unseriöse Angebote ausschließt. Nun wird die Seriosität von Prävention online registriert und als Pluspunkt verbucht.

Dazu folgendes Beispiel: Ein Mitarbeiter einer Berufsgenossenschaft sucht im Zusammenhang der Mobilfunk- und Handynutzung nach Informationen zu elektromagnetischen Feldern. Dazu läßt er eine Suchmaschine im Internet gegen Prävention online antreten. Die Suchmaschine liefert eine Fülle von Angeboten. Die Aufsichtsperson stellt fest, dass vieles irrelevant ist. Unter den Angeboten sind viele, die für Wüschelrutengänger hochinteressant, für Präventions-Professionals aber schlichtweg unseriös sind. Prävention online hingegen berichtet im Newsletter über die neue BG-Regel zu elektromagnetischen Feldern. Das hat den Mitarbeiter überzeugt.

Die Sicherung von Seriosität erfordert die Implementation von Prüfschleifen bei der Einstellung und Verlinkung von Angeboten. In Prävention online können Präventionsanbieter ihr Angebot eintragen und der Redaktion Tipps für die Verlinkung vorschlagen. Sie werden jedoch nicht automatisch übernommen, sondern geprüft.

Im übrigen sind Kooperationen mit Präventionsdienstleistern, die ebenfalls Seriosität vorweisen können und über Reputation verfügen, ein probates Mittel, um im Huckepackverfahren „credibility investment cycles“ zu generieren, von denen beide Partner profitieren.

### **Neutralität wahren**

Marktplätze haben Macht, die sie missbrauchen können. Vetternwirtschaft und Protektionismus, Benachteiligungen und Begünstigungen sind bei der Zusammenstellung des Angebots und bei der Hinterlegung von Suchbegriffen jedoch schlechte Berater. Wer so vorgeht, schließt Kunden aus und verspielt Vertrauen.

Die Auswahl der Angebote muß neutral erfolgen. Neutralität wird in Prävention online zum einen durch die Offenheit des Marktplatzes umgesetzt. Sie wird aber auch über Redaktionstexte vermittelt, die Vorabinformationen zu dem jeweils ausgewählten Angebot geben. Sie bieten dem Kunden eine Informationshilfe in Form einer kompakten, prägnanten und sachlichen Kurzbeschreibung des Originalangebots. Im Kontext des von Internet-Marktplätzen ist oft die Rede davon, dass Kunden nicht mit

Werbung zugeschüttet, sondern neutral und sachlich informiert werden sollen. Das muß aber auch umgesetzt werden. Im Fall von Prävention online wird die Neutralität des Marktplatzes von den Kunden wahrgenommen und anerkennend hervorgehoben.

### **Zuverlässig funktionieren**

Zuverlässigkeit ist eine weitere wichtige Eigenschaft von Internet-Marktplätzen. Ein Marktplatz kann als zuverlässig bezeichnet werden, wenn er die zugesagten Leistungen in gleichbleibender Qualität im versprochenen Umfang und zu den vereinbarten Zeitpunkten erbringt.

Die Zuverlässigkeit eines Internet-Marktplatzes zeigt sich beispielweise daran,

- dass neue Angebote unverzüglich eingestellt werden,
- dass die Links zu den Angeboten funktionieren,
- dass Kundenanfragen zügig beantwortet werden,
- dass Newsletter pünktlich erscheinen.

Die Kunden von Prävention online haben dem Marktplatz hohe Zuverlässigkeit attestiert.

### **Synergien nutzen**

Internet-Marktplätze können durch die Auswahl und Zusammenstellung des Angebots Synergien schaffen. Prävention online bietet ein breites, vielfältiges, branchenübergreifendes und interdisziplinäres Themenspektrum. Kundenreaktionen zeigen, dass Randgebiete und „blinde Flecken“ singulärer Arbeitsfelder sichtbar gemacht und Querbezüge zu anderen Angeboten hergestellt werden konnten. Prävention online ist es gelungen, Horizonte zu erweitern, Ideen zu generieren und neue Handlungsfelder zu erschliessen. Damit macht es die Grenzen zwischen Arbeitsfeldern, Professionen und Disziplinen durchlässiger.

Kunden über Prävention online:

„Man bekommt Informationen über den eigenen Tellerrand hinaus, auf die man sonst nicht gekommen wäre.“

„Es ergeben sich interessante Querverweise, die in der Aufarbeitung oft wichtige Fragen beantworten oder zu bislang unbearbeiteten Vorgängen führen.“

„Prävention online hilft neue Ideen zu entwickeln.“

„Gerade die Eigenschaft, in diverse Suppentöpfe schauen zu können, macht Prävention online interessant.“

„Synergieeffekte mit meinem Ingenieurbüro und e-commerce“ .

Vor allem aber sind es Kooperationen, die Kompetenzen bündeln, Synergien erzeugen und innovative Angebote hervorbringen. Darum geht es im nächsten Abschnitt.

## **5 Das Design virtueller Geschäftsräume**

Als theoretischen Rahmen zur Beschreibung virtueller Geschäftsräume nutzen wir das ICDT-Modell, das Angehrn (1999) entwickelt hat. Das Internet wird als virtueller Informationsraum, virtueller Kommunikationsraum (virtual communication space), als virtueller Distributionsraum und virtueller Transaktionsraum betrachtet.

## 5.1 Der virtuelle Informationsraum

Organisationen nutzen das Internet als virtuellen Informationsraum, wenn sie dort Informationen zum Unternehmen, zur Produktpalette und zum Dienstleistungsangebot präsentieren (Angehrn 1999, S. 362), Kunden die Kontaktaufnahme per email anbieten und sich wechselseitig Informationen zukommen lassen. Die Gestaltung des virtuellen Informationsraums markiert für viele Organisationen den Einstieg ins Internet (vgl. Kurbel, Teuteberg 1998).

Präventionsdienstleister sollten nicht versäumen, die Gestaltung ihres Internet-Auftritts für ein Redesign ihrer externen Repräsentation zu nutzen. Es gilt, besondere Stärken, Kernkompetenzen und Alleinstellungsmerkmale, durch die man sich von anderen Präventionsdienstleistern unterscheidet, markant und kundennah herauszuarbeiten. Unsere Gespräche bei Kunden einer Berufsgenossenschaft beispielsweise haben gezeigt, dass Unternehmer Berufsgenossenschaften als Solidargemeinschaften betrachteten, die mit der Unfallversicherung eine für alle Unternehmen wichtige Leistung erbringen. Das kostenlose Angebot der Berufsgenossenschaften, Unternehmen bei der Bau- und Einrichtungsplanung von Arbeitsstätten proaktiv und präventiv zu beraten, war nur teilweise bekannt, wurde aber mit Interesse registriert. Wer es nutzt, bietet seinen Mitarbeitern von Anfang an sichere und gesunde Arbeitsplätze, handelt vorschriftenkonform und entlastet sich. Da nachträgliche Mängelbeseitigungen ausgeschlossen werden, bietet diese Beratung immer auch einen gewissen Investitionsschutz. Das Angebot kommt bei jeder Unternehmensgründung zum Tragen, aber auch bei Umbauten und Erweiterungen. Gerade schnell wachsende Unternehmen können davon profitieren. Es ist ein Beispiel für ein attraktives Angebot, mit dem Präventionsdienstleister ihr Profil schärfen können.

Kunden sollten im virtuellen Informationsraum jedoch auch Ansprechpartner für Fragen, oder noch besser, fertige Antworten vorfinden. Bislang mußten dafür Telefonate geführt, Briefe geschrieben und Faxe geschickt werden. Das ist nicht immer ökonomisch. Wer viel Kundenkontakt hat, weiß, dass ganz unterschiedliche Kunden identische oder zumindest ähnliche Fragen haben. Hier kann die Einstellung sogenannter FAQ (Frequently Asked Questions) mit den entsprechenden Antworten helfen. So läßt sich eine Vielzahl von Kunden auf einen Schlag informieren.

Welche Themen sich für FAQ eignen, muss von Fall zu Fall entschieden werden. Bei Kleinunternehmen stehen momentan Fragen zur effizienten Organisation des Arbeitsschutzes hoch im Kurs. Der FAQ von „Office-Infoline“, dem gemeinsamen Angebot von Verwaltungs-Berufsgenossenschaft und Prävention online, beantwortet sie. Eine andere Frage, mit der sich gerade Mitarbeiter von Berufsgenossenschaften häufig konfrontiert sehen, ist die Zusammensetzung des Beitrags, den die Kunden an sie entrichten müssen. Warum nicht den Kunden im virtuellen Informationsraum zeigen, wie sich Beiträge berechnen? Ein originelles FAQ-Angebot haben wir im Intranet eines Großunternehmens angetroffen: Hier hat ein Sicherheitsingenieur häufig gestellte Fragen der Mitarbeiter zu Arbeitssicherheit, persönlicher Schutzausrüstung etc. als interaktives Lernprogramm gestaltet.

Der Informationsbedarf der Kunden ist eine dynamische Größe. Deshalb müssen FAQ regelmäßig aktualisiert werden. Die Telefonstatistik des Präventionsdienstleisters, Eindrücke aus Begehungen vor Ort, Emails und alle anderen Kundenkontakte liefern die Datenbasis für Marktbeobachtungsprozesse.

Die Kunden müssen auf die Existenz des virtuellen Informationsraums aufmerksam gemacht werden. Dazu bedarf es flankierender Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit in traditionellen Medien wie im Internet.

## **5.2 Der virtuelle Kommunikationsraum**

Das Internet fungiert als virtueller Kommunikationsraum, wenn Akteure dort Ideen oder Erfahrungen austauschen, diskutieren oder etwas aushandeln (Angehrn 1999, S. 363). Die Formen der virtuellen Kommunikation sind ebenso vielfältig wie die Akteursgruppen, die das Internet in dieser Weise nutzen. Das Spektrum reicht von Chats über virtuelle Gemeinschaften mit gemeinsamen politischen oder gesellschaftlichen Zielen bis zu Foren, in denen Experten und Berater diskutieren und Kundenfragen beantworten.

Virtuelle Kommunikationsräume haben den Vorteil, dass Expertenmeinungen und Ratschläge mit relativ geringem Aufwand einem großen Kundenkreis zugänglich gemacht werden können. Solche Angebote waren bislang den traditionellen Massenmedien vorbehalten. Im Internet sind sie ohne Medienbruch möglich und vergleichsweise einfach und kostengünstig zu realisieren. Präsentationsstudios, wie man sie aus dem Fernsehen kennt, sind nicht erforderlich. Präventionsdienstleister und Kunden profitieren davon, dass Reisekosten, Raummieten etc. entfallen. Die Erarbeitung eines interessanten Angebots, das Kunden zur Teilnahme motiviert, ist jedoch unabdingbar. Hier zeigen unsere Befragungen, daß Themen zu gegenwärtigen Veränderungen und zukünftigen Entwicklungen ebenso relevant sind wie Fragen der Unternehmensgestaltung und der Mitarbeiterführung.

Die bisherigen Erfahrungen aus Prävention online zeigen aber auch, dass die Kunden ambivalente Positionen zu virtuellen Kommunikationsräumen beziehen. Unsere Online-Befragung von Newsletter-Abonnenten zeigte, dass an solchen Angeboten großes Interesse besteht (vgl. Anhang. Abb. 17). In Gesprächen, die wir führten, befürworteten einige Unternehmer online-Diskussionen mit Experten, während andere virtuelle Foren als „Spielwiese“ bezeichneten. Prävention online trägt dieser Ambivalenz Rechnung. Der „Unternehmerstammtisch der Bäcker und Konditoren“, der von der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten (BGN) ins Leben gerufen worden war (vgl. Kirchner, Wilken 2002), wurde nicht als virtuelle Veranstaltung konzipiert. Der Stammtisch wird auf den Internetseiten der BGN lediglich vor- und nachbereitet. Er tagt in lockeren Abständen und informiert über neue Regelungen und Angebote der Berufsgenossenschaft. Aber auch Fragen der Unternehmensführung, des Personalmanagements und andere Themen werden mit Experten und Branchenkollegen diskutiert. Eine Befragung der Teilnehmer bestätigte die positive Resonanz auf den Stammtisch und die Relevanz der behandelten Themen, die in das KMU-Portal „Informationen für Kleinunternehmen“ integriert sind. Die Teilnehmer sprachen sich unisono für dessen Fortführung aus, und zwar in seiner bewährten Form. Im Extranet „Office infoline für Versicherungsagenturen“ sollen jedoch Erfahrungen mit virtuellen Diskussionen gesammelt werden.

## **5.3 Der virtuelle Distributionsraum**

Das Internet fungiert als virtueller Distributionsraum, wenn es als Verteiler für Produkte und Dienstleistungen genutzt wird (Angehrn 1999, S. 363). Angebote, die bereits in digitalisierter Form vorliegen (Bücher, Broschüren, Bilder, Videos, Computerprogramme) lassen sich direkt abrufen. Als virtueller Distributionsraum eignet sich das Internet auch hervorragend dafür, den Kunden Handlungshilfen und Audit-

Checks zukommen zu lassen, die Selbstbefähigungsprozesse unterstützen. Im folgenden wird anhand empirischer Fallbeispiele von Unternehmen mit Büroarbeit zunächst gezeigt, auf welche Themen solche Angebote sinnvollerweise Bezug nehmen können. Anschließend wird die Online-Auditierung diskutiert.

### **Fallbeispiel 1: Versicherungsagenturen**

Versicherungsagenturen sind Unternehmen mit Büroarbeit und Außendienst. Hier zeichnete sich massiver Beratungsbedarf im Hinblick auf die Agenturgründung ab. Existenzgründer können viele Fehler machen, mit denen sie sich unnötig belasten. Informationen zur Wahl der Rechtsform, der geeigneten Kundenstruktur, zur Auftrags- und Vertragsgestaltung, zu effizienter Büroorganisation und stressvermeidender Selbstorganisation können helfen. Bei Kleinstagenturen sind Beruf und Privatsphäre mitunter schwierig zu vereinbaren. Ähnlich wie bei Teleheimarbeitern befinden sich der private Wohnbereich und der Arbeitsplatz oft unter einem Dach, und der Ehepartner arbeitet mit. So ist auch die Work-Life-Balance ein wichtiges Thema für Versicherungskaufleute.

Die Gründungsberatung sollte frühzeitig ansetzen. Ein Versicherungskaufmann brachte den Zusammenhang zwischen Gründungsberatung und Gesundheit treffsicher auf den Punkt: „Wer am Anfang alles richtig macht, bekommt später keine Magengeschwüre!“

Kleinstagenturen, die sich etablieren konnten, streben eine Weiterqualifizierung der Sekretärin zur Versicherungskauffrau an, um sich mit dem Versicherungsverkauf aus dem Innendienst heraus ein weiteres Geschäftsfeld zu eröffnen oder um Kapazitäten für den Außendienst zu gewinnen. Der nächste Schritt ist die Einstellung von Mitarbeitern, die ebenfalls im Außendienst tätig sind.

Damit verschiebt sich der Beratungsbedarf ein wenig. Fragen der Büroorganisation sind weiterhin wichtig, zumal nun mehr Personen präsent sind. „Die Büroorganisation muss zackig und BG-konform sein“ (Agenturinhaber). Fragen der Arbeitsorganisation, der Kommunikationsflüsse und der Mitarbeiterführung gewinnen noch an Bedeutung. Die Kommunikation zwischen Sekretariat und Außendienst muss funktionieren, da nur eine umfassend informierte Sekretärin es dem Agenturinhaber ermöglicht, sich voll auf den Außendienst zu konzentrieren. Gemeinsame Besprechungen und Planungen unterstützen die Informationsflüsse und entlasten den Agenturinhaber in seinen Entscheidungen. Sie sind darüber hinaus ein wichtiger „Wohlfühlfaktor“, den Mitarbeiter kleiner Unternehmen zu schätzen wissen.

Eine Herausforderung der Organisationsentwicklung von Versicherungsagenturen ist die Bildung einer corporate identity. Versicherungskaufleute bezeichnen sich selbst als Einzelkämpfer, die stets eine eigene Agentur anstreben. Das Sich-Einfügen in eine Agenturorganisation ist nicht immer leicht. Hier sind sensible Führungskonzepte gefragt, welche die Selbstbefähigung des Mitarbeiters fördern, ohne ihn zu überfordern. Ein Agenturinhaber legte seinem Mitarbeiter beispielsweise nahe, in eigenem Interesse den Arbeitstage auf acht Stunden zu begrenzen. Lange Außendiensteinsätze bedeuten nämlich müde Vertreter, die beim Kunden einen dubiosen Eindruck hinterlassen können. Da der Agenturinhaber jedoch wusste, dass solche Appelle in finanziellen Engpasssituationen wirkungslos verpuffen, schickte er unerfahrene Mitarbeiter zu unkomplizierten Kunden, unterwies sie im zuvorkommenden Umgang mit Kunden und gab ihnen Tipps für die Erwirtschaftung finanzieller Polster, die sie für schlechte Zeiten zurücklegen konnten. Ein anderer Agenturinhaber entwickelte seine Agentur durch ein spezielles Anreizsystem zu einer schlagkräftigen

kleinen Gemeinschaft mit zufriedenen und hochmotivierten Mitarbeitern. Solche Themen bewegen Agenturinhaber. Sie sind ein wichtiger Zugang zur Prävention, und ein Grund, sich damit zu befassen.

## **Fallbeispiel 2: Prävention in der Team- und Projektarbeit umsetzen**

Teamarbeit zielt darauf ab, die Selbststeuerungspotenziale eines Kollektivs zu aktivieren. Typische Merkmale sind arbeitsteilige Kooperation, selbständiges und selbstverantwortliches Arbeiten in vorab definierten Dispositionsspielräumen und eine gewisse Eigenkompetenz bei Entscheidungen. Meist wird mit Teamarbeit auch ein lockerer Umgangston, ein kollegiales Arbeitsklima unter den Mitarbeitern und ein vertrauensbasiertes, offenes Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten in Verbindung gebracht (Bollinger 2001). Die Praxis in den Unternehmen sieht jedoch oft anders aus: Auch in Teams wird gemobbt. Teamarbeit ist nicht per se Garant eines kollegialen Arbeitsklimas.

Projektarbeit ist durch die temporäre Begrenzung einer bestimmten Arbeitsaufgabe oder eines Auftrags, mitunter auch des Arbeitsvertrags, geprägt. Sie kann Mitarbeitern ein reizvolles Arbeitsfeld mit komplexen und innovativen Aufgabenstellungen bieten. Aufgrund der engen interdisziplinären Kooperation mit anderen Abteilungen, Partnern, und Kunden eröffnet sie auch gute Entwicklungs-, Entfaltungs- und Karrierechancen, vor allem in technischen, informationstechnischen und betriebswirtschaftlichen Domänen (vgl. Bollinger 2001).

Belastungen, die bei der Projektarbeit auftreten können, werden auf die Mitarbeitermotivation zurückgeführt, wenn Mitarbeiter sich so sehr mit ihrer Arbeit identifizieren, daß sie ohne Ende arbeiten und Arbeitszeitverkürzungen als Zumutung empfinden. Der Verweis auf individuelle Motivationslagen kann jedoch leicht zur Ausblendung von Planungsdefiziten führen: Wenn die Ressourcen zu knapp kalkuliert sind, sind die Belastungen hoch, und die Projektarbeit kann nicht effizient funktionieren. Solche Mängel sollen nicht individuell kompensiert werden. Projektarbeit erfordert ein realistisches Zeit- und Ressourcenmanagement, klare Aufgabendefinitionen, aufgabengerechte Qualifizierungen und ein professionelles Wissensmanagement. Eine solide Projektmanagementausbildung für Führungskräfte wird immer wieder gefordert (z.B. Computer Zeitung Nr. 3 / 2002). Individuelle Zielvereinbarungen zwischen Leitungsebene und Mitarbeitern werden in der IT-Branche hingegen mittlerweile als „Überstundentreiber“ aufs Korn genommen (vgl. z.B. Computerwoche Nr. 15, 2001, S. 36). Amerikanische IT-Professionals kritisieren Leistungssteigerungen als kontraproduktive „Stammesrituale“, die nur Qualitätsmängel verursachen. Ein Konzept, das solche Tendenzen beenden will, ist das „Extreme Programming“. Es handelt sich um ein „System von Praktiken..., welches eine Gemeinschaft von Softwareentwicklern weiterentwickelt, um auf Probleme einzugehen, die ein schnelles Ausliefern hochqualifizierter Software und deren Anpassung an sich ständig ändernde Geschäftsziele mit sich bringt“ (Kent, Fowler 2001, S. XIV). Der Kunde hat ein Recht auf pünktlich gelieferte und funktionierende Software und der Mitarbeiter ein Recht auf Zeit. Genaue Planungen und Schätzungen und ein emotionsloser Umgang mit Fehlern haben einen hohen Stellenwert. Überstunden sind als Qualitätskiller identifiziert: „Überstunden lohnen sich nicht. Obwohl sie sehr kurzfristig das Team auf Trab bringen, werden Sie es bitter bereuen, wenn Sie diese Strategie eine längere Zeit fahren. Es ist viel besser, einen motivierten Programmierer zu haben, der täglich sieben Stunden arbeitet, als einen müden, abgelenkten, der zehn Stunden arbeitet. Dieser Weg ist sogar dann keine gute Idee, wenn Programmierer selbst Überstunden machen wollen. Überstunden ermüden Menschen, müde Menschen machen Fehler,



und das Beheben von Fehlern beansprucht Zeit. Wir mussten schon morgens zum Kunden gehen und den ganzen Tag nach einem Fehler suchen, der sich am vergangenen Abend um 22 Uhr eingeschlichen hatte. Besonders bei jungen Teams aus dem Silicon Valley, wo lange Arbeitszeiten eine Art Stammesritual sind, müssen wir uns schwer ranhalten, damit die Leute keine Überstunden machen. Falls sie wirklich kein eigenes Leben haben sollten, lassen Sie diese Leute am Abend Computerspiele spielen...“ (a.a.O., S. 27).<sup>2</sup>

Unsere eigenen empirischen Befunde zu Projekt- und Teamarbeit in Unternehmen mit Büroarbeit vermitteln ein recht widersprüchliches Bild. Ein Unternehmen der IT-Branche hat ein solides Projekt- und Risikomanagement implementiert. Projektbegleitende Analysen verfolgen kontinuierlich den Stand der Arbeiten, die Termintreue und die Kundenzufriedenheit. Geraten Projekte unter Zeitdruck, so haben die Teams grundsätzlich Anspruch auf zusätzliche Manpower und finanzielle Ressourcen. Stellt sich heraus, dass sich Arbeiten verzögerten, weil Teams den Anforderungen nicht gewachsen sind, so werden sie entsprechend nachqualifiziert. Bei Teamkonflikten können die Projektteams „refugees“ zur Moderation und Mediation anfordern. Um psychomentele Belastungen bei der Akquisition zu vermeiden, nahmen die Vertriebsbeauftragten an einem speziellen Coaching teil. Eine weitere Entlastungsstrategie zielte darauf ab, mit einem bestimmten Kundenstamm zu arbeiten, um bereits vorhandene Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter zu „recyclen“. Hat die Prävention hier nicht ausgezeichnete Chancen, „durch die Vordertür“ (Lemke-Goliasch 1999) ins Unternehmen hineinzuspazieren? Paradoxerweise mußte dies dem Unternehmer erst einmal deutlich gemacht werden. Prävention reduzierte sich aus seiner Sicht nämlich auf Unfallverhütung und Arbeitsplatzergonomie. So betätigte er sich fortwährend als Präventionsakteur, ohne davon ein Bewußtsein zu haben. Die Informationen in den Extranets tragen dazu bei, Zusammenhänge zwischen Führung, Projektmanagement und Prävention transparent zu machen.

In einem anderen Unternehmen mit Büroarbeit sah es anders aus. Es handelt sich um ein schnell wachsendes Unternehmen, das vor vier Jahren mit acht Mitarbeitern gegründet worden war und sich mit einer Personaldecke von mittlerweile fünfzig Mitarbeitern immer noch auf Expansionskurs befand. Das jährliche Umsatzwachstum konnte sich sehen lassen, und das Gründungsziel, innerhalb von fünf Jahren zu den „Top Hundred“ der Branche zu gehören, war erreicht. Als Orientierungsgröße der ehrgeizigen Wachstumsziele diente der Branchendurchschnitt bzw. das umsatzstärkste Unternehmen der Branche. Diese „yardstick competition“ (Pfaffenberger, Scheele, Salge 1999) ist auch in den Start-ups der New Economy anzutreffen.

Die Leitung inszenierte eine massive Konkurrenz unter den Teams und bediente sich folgender Methode: Die Teams wurden mit laufenden Nummern versehen, wobei jeweils das Team, das den Geschäftserfolg gerade am meisten vorantrieb, die Nummer Eins erhielt. Darüber verschärfte sich auch der Leistungsdruck innerhalb der Teams, und das Arbeitsklima verschlechterte sich rapide. Das machte sich zunehmend kontraproduktiv bemerkbar, so dass als kompensatorische Maßnahme beschlossen wurde, bei der internen Präsentation der geleisteten Arbeiten die Reihenfolge nach dem Zufallsprinzip festzulegen. Die Maßnahme blieb jedoch ohne Wirkung.

---

<sup>2</sup> vgl. auch Scholz (2001), der von einem „darwinistisch anmutenden Leistungswettbewerb“ in der IT-Branche spricht.

In besagtem Unternehmen mangelte es nicht nur an Führungs-, sondern auch an Planungswissen. Aufgrund des schnellen Wachstums waren die Räume mehrfach mit erheblichem baulichen Aufwand erweitert und umgestaltet worden. Dabei kam es zu Pannen, die auf Planungsmängel zurückzuführen waren. Das war nicht verwunderlich, denn bei der Personalrekrutierung wurden Charisma, Ideenreichtum und Enthusiasmus viel höher bewertet als Kenntnisse der Betriebswirtschaft und der planvollen Entwicklung einer Organisation. So wurde bei der Einrichtung der Büros die Inventarisierung komplett versäumt, mit der Folge, dass das Anlagevermögen nach einem Einbruch nur mit Mühe rekonstruiert werden konnte. Die Anarchie machte auch vor Sicherheitsvorkehrungen nicht halt. Fluchtwege waren durch Mobiliar versperrt, es gab weder ausgebildete Ersthelfer noch Verbandskästen, und niemand wusste, wo der Feuerlöscher war. Die Arbeitsplätze entsprachen nicht den ergonomischen Anforderungen. Eine Änderung trat erst nach einer Inspektion und der Ernennung eines Sicherheitsbeauftragten ein, der beim vierten Erweiterungsumbau gern auf das Beratungsangebot der Berufsgenossenschaft zurückkommen wollte. Das Beispiel zeigt die Relevanz berufsgenossenschaftlicher Unterstützung und weist zugleich über sie hinaus: Anarchisches Wachstum ist in geplantes zu überführen, eine chaotische Unternehmensentwicklung in geordnete Bahnen zu lenken. Solche Unternehmen benötigen nicht nur Unterstützung beim Arbeitsschutz und Gesundheitsschutz, sondern komplette Organisationsentwicklungskonzepte mit integrierter Präventionsberatung. Hier besteht massiver Handlungs- und Forschungsbedarf.

In „Office-Infoline“ und Office-Infoline für Versicherungskaufleute“ finden Unternehmer Angebote, mit deren Hilfe sie die geschilderten Probleme selbst angehen können. Es sind gerade solche Angebote, die für Kunden den Mehrwert realisieren, von dem im Zusammenhang mit dem Internet immer die Rede ist.

### **Die Online-Auditierung**

In seiner Eigenschaft als virtueller Distributionsraum von Präventionsdienstleistungen läßt sich das Internet auch für die Online-Auditierung von Kunden nutzen (vgl. Cernavin, Fischer 2001). Das funktioniert so: Kunden eines Präventionsdienstleisters finden auf dessen Webseite einen Fragebogen vor, den sie online ausfüllen und dem Präventionsdienstleister online zusenden. Natürlich können sie ihn auch auf ihr Notebook kopieren, um damit durch ihr Unternehmen zu gehen. Der Präventionsdienstleister wertet den Fragebogen aus und teilt dem Kunden mit, ob alles in Ordnung ist oder Mängel zu beseitigen sind.

Die Online-Auditierung ist ein hocheffizientes Auditierungsverfahren. Erstens läßt sich auf diese Weise auf einen Schlag eine große Zahl von Kunden erreichen. Zweitens steht es personenunabhängig und damit kontinuierlich und zeitunabhängig zur Verfügung. Der Unternehmer kann das Angebot in vorgeschriebenen Intervallen, aber auch immer dann nutzen, wenn er selbst einen Bedarf konstatiert, z.B. bei Veränderungen in seinem Unternehmen. Unsere Gespräche zeigten, dass Unternehmerein Controlling in solchen Fällen für außerordentlich sinnvoll halten: „Ich muß wissen, wo ich stehe“. Was Unternehmer nicht verstehen, sind turnusmäßige Inspektionen oder Begehungen, die auch dann stattfinden, wenn sich im Unternehmen nichts geändert hat.

Die aktive Umsetzung von Prävention ist Teil der Organisationsverantwortung des Unternehmers. Leitbild moderner Präventionskonzepte ist nicht der passiv rezipierende, sondern der aktive Kunde, der mit Anbietern eng zusammenarbeitet und mit ihnen im Dialog steht. Dies ist auch das Leitbild der Online-Auditierung. Sie zielt

darauf ab, die Beobachtungskompetenz des Unternehmers zu schärfen und Selbstbefähigungsprozesse zu fördern. Auch Präventionsdienstleister können von der Online-Auditierung profitieren, und zwar in zweierlei Hinsicht: Zum ersten können sie ihren Personaleinsatz effizienter gestalten, und zum zweiten fließen ihnen weitaus mehr Kundeninformationen zu. Es wird deutlich, dass man Online-Auditierung nicht mit der „Reduktionsmusthese“ computervermittelter Kommunikation in Verbindung bringen kann.

Online-Auditierung bedeutet im übrigen nicht, dass Inspektionen vor Ort komplett entfallen. Es ist beispielsweise denkbar, dass der Unternehmer oder ein Mitarbeiter eine Aufsichtsperson anfordern weil der Audit gezeigt hat, dass noch einige Punkte offen sind, weil Veränderungen anstehen etc. Genauso ist es denkbar, dass eine Berufsgenossenschaft von sich aus auf ein Unternehmen zugehen will, z.B. wegen eines Unfalls oder im Rahmen branchenspezifischer Analysen. Das ist auch bei der Online-Auditierung möglich. Inspektionen vor Ort können nicht die Breitenwirkung der Online-Auditierung erzielen; sind ihre Weise aber dennoch hocheffizient.

In den Bezirksstellen von Berufsgenossenschaften arbeiten Inspektoren im Innendienst, die Kunden telefonisch beraten. Sie haben eine besondere Medienkompetenz entwickelt, auch Probleme und Bedarfe „herauszuhören“, die Kunden nicht explizit äußern. Sie sind wichtige „Sensoren“ des Kundenbedarfs und der Marktbeobachtung, zumal sie auch mit anderen Arbeitsschutzorganisationen regen Kontakt pflegen. Eine zuvorkommende, freundliche, sachadäquate und kundenorientierte Telefonberatung wird ein wichtiges Aushängeschild von Präventionsdienstleistern bleiben.

Auch Inspektionen vor Ort sind, obschon viel aufwendiger als die Online-Auditierung, effiziente Methoden der Prävention. Kunden können mitunter zu einer gewissen Betriebsblindheit im Hinblick auf die gewohnte Arbeitsumgebung neigen. In solchen Fällen hilft eine externe Instanz, blinde Flecken aufzudecken, Mängel zu identifizieren und sachdienliche Hinweise zu geben. Das ist der Vorteil der Fremdbeobachtung. Inspektionen vor Ort sind auch ein probates Mittel für eine punktgenaue Beratung. Das ist immer dann von Nutzen, wenn Kontextvariablen zu berücksichtigen sind, die bei jedem Kunden anders ausfallen. Der Lichteinfall durch ein Fenster ist beispielsweise nicht allein mit der Fenstergröße gegeben, sondern auch von der Himmelsrichtung und der umgebenden Bebauung abhängig. Bei der Planung der Raumbeleuchtung eines Büros muss man bereits wissen, wo Monitore platziert werden sollen. Bei einem Büro an einer verkehrsreichen Straße hat der Lärmschutz Vorrang vor Lüftung und Blendschutz usw.

Schließlich gibt es auch Fälle, in denen Sicherheitsbeauftragte externe Präventionsdienstleister nicht gern auf die Präsenz von Mitarbeitern der Berufsgenossenschaften in Unternehmen verzichten. Zweifel an der Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit des eigenen Handelns können sich überall dort einstellen, wo Prävention in der Unternehmenskultur nur schwach verankert ist. In solchen Fällen fühlen sich interne wie externe Dienstleister ohne eine machtvolle Instanz, die vor Ort Flagge zeigt, auf verlorenem Posten. Eine Aufsichtsperson erzielt hingegen oft schon durch Kleinigkeiten Achtungserfolge, von denen auch die Akteure vor Ort profitieren.

Prävention online hat für die Umsetzung der Online-Auditierung eine Kombinationslösung gefunden, die Vorteile nutzt und Nachteile vermeidet. Die Online-Auditierung wird nicht isoliert, sondern im Rahmen eines Komplettpakets angeboten. Es schließt das Abonnement eines Newsletter und den Abruf anderer Informations-

und Beratungsangebote, z.B. die Teilnahme an virtuellen Diskussionsforen mit Experten, verbindlich ein. So wird eine kontinuierliche Befassung mit Präventionsthemen und -inhalten sichergestellt. Der Unternehmer erspart sich dafür den Besuch eines von drei Seminaren, welche die externe sicherheitstechnische Betreuung des Bundesverband der Versicherungskaufleute durchführt. Die verbleibenden beiden Seminare besucht er weiterhin, und auch die Begehungen des externen sicherheitstechnischen Dienstes bleiben bestehen. Durch den Wegfall eines Seminars bedingte, finanzielle Einbußen auf Seiten des sicherheitstechnischen Dienstes konnten ausgeschlossen werden. Routinebesuche oder Stichproben der Berufsgenossenschaft beim betreffenden Unternehmer entfallen, es sei denn, es gibt einen Anlass, wie beispielsweise eine branchenspezifische Schwerpunktaktion oder eine andere Anforderung. Damit bleiben den Aufsichtspersonen Zugänge auch zu denjenigen Unternehmen erhalten, die sich online auditieren lassen. Gleichzeitig läßt sich der Personaleinsatz effizienter organisieren.

## **5.4 Der virtuelle Transaktionsraum**

Last not least können Präventionsdienstleister das Internet als virtuellen Transaktionsraum nutzen. Stehen für die Bestellung von Broschüren, CD-Roms, Schulungsmaterialien, Plakate, für die Schulungsbuchung etc. online-Formulare zur Verfügung, so ermöglicht dies dem Kunden die Bestellung und Bezahlung mit Kreditkarte ohne Umstieg auf ein anderes Medium. Im Arbeits- und Gesundheitsschutz gibt es jedoch viele Formulare, die nicht in unbefugte Hände geraten dürfen, nur von autorisierten Personen ausgefüllt werden sollen und unterschrieben werden müssen. Unfallmeldeformulare oder auch Online-Auditierungsformulare gehören dazu. Hier gilt es, Fragen der Zugriffsberechtigung und der rechtsgültigen elektronischen Unterschrift zu klären.<sup>3</sup> Dann aber beschleunigen Online-Formulare den Work Flow von Präventionsanbietern und Kunden beträchtlich. Kunden-, Bestell-, und Buchungsdaten liegen, sobald der Kunde sie eingegeben hat, digitalisiert vor und können ohne zusätzliche manuelle Dateneingabe in andere Programme und Datenbanken eingespeist oder an andere befugte Stellen online weitergeleitet werden.

## **6. Zusammenfassung**

Am Beispiel von Prävention online konnte gezeigt werden, Präventionsdienstleister bei der kundenorientierten Gestaltung elektronischer Marktplätzeberücksichtigen müssen. Ein besonderes Augenmerk lag auf Eigenschaften, welche die Qualität des Angebots sichern und das Kundenvertrauen festigen. Darüberhinaus wurde gezeigt, wie es in Kooperationsprojekten gelang, virtuellen Geschäftsraume zu modellieren, gemäß der Erwartung der Kunden neue Präventionsthemen aufgreifen.

## **Literatur**

Alpar, P.: Kommerzielle Nutzung des Internet, Berlin, Heidelberg, New York 1996

Angehrn, A.: Designing Mature Internet Business Strategies: The ICDT Model, in: European Management Journal, 4/1997, S. 361–369

---

<sup>3</sup> Für Experteneinschätzungen zur Sicherheit in der Kommunikationstechnik siehe Florian, Lührs, Lehmann- Jenssen (1998).

- Angehrn, A.: Designing Mature Internet Business Strategies: The ICDT Model, in: European Management Journal, 4/1997, S. 361–369
- Bakos, Y. (1998): The Emerging Role of Elektronik Marketplaces on the Internet, in: Communications of The ACM, Vol. 41, No. 8, S. 35-42
- Berres, A. (1997): Marketing und Vertrieb mit dem Internet. Ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen, Berlin, Heidelberg, New York u.a.
- Block, C. H. (1999): Internet, Intranet, Extranet für Manager, Landsberg/Lech
- Bollinger, H. (2001): Neue Formen der Arbeit - neue Formen des Gesundheitsschutzes: Das Beispiel Projektarbeit, in: WSI-Mitteilungen 11/2001, S. 685-691
- Brettreich-Teichmann, W.; Wiedmann, G. (1997): Tagungen und Kongresse als Drehscheibe für Information und Kommunikation, in: Bullinger, H.-J. (Hg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert, Stuttgart 1997, S. 647-657
- Brinkmann, U.; Seiffert, M. (2001): „Face to Interface“: Zum Problem der Vertrauenskonstitution im Internet am Beispiel von elektronischen Auktionen, in: Zeitschrift für Soziologie, Jahrgang 30, Heft 1, S. 23-47
- Bunz, U. (2001): The Website Assignment as a Valuable Exercise - Beyond Establishing Presence to Creating Significance.
- Cernavin, O.; Fischer, M. (2002): Online-Betreuung und -Auditierung. Die neue Qualität der Prävention und die Einsatzmöglichkeiten von E-Nets – Beispiel und Handlungsorientierung, in: Cernavin, O.; Ebert, B.; Wilken, U.J. (Hg.): Arbeitsschutz mit E-Nets. Wissensmanagement im Inter-, Intra- und Extranet, erscheint 2002 im Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Chatah, M. (1997): Der Draht zum Kunden im elektronischen Marktplatz, in: Office Management 4/1997, S. 49-54
- Esposito, E. (1993): Der Computer als Medium und Maschine, in: Zeitschrift für Soziologie Jahrgang 22, Heft 5, S. 338-354
- Finne, H.; Grasmuck, V.; Helmers, S. (1997): Networked Communications And Its Actors. Challenges For Research, in: Bulland, T.; Finne, H.; Helmers, S.; Hoffmann, U. Hofmann, J. (Hg.) Management and Network Technology. Proceeding from COST A3 Workshop, Trondheim, Norway, 22 to 24 November 1995. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, S. 5-20
- Florian, M.; Lührs, R.; Lehmann-Jenssen, M. (1998): Zukunftseinschätzungen zur Sicherheit in der Kommunikationstechnik - Ergebnisse aus der Ladenburger Tele-Delphi-Befragung, in: Müller, G. (Hg.): Mehrseitige Sicherheit in der Kommunikationstechnik: Bd. 2. Erwartungen, Akzeptanz, Nutzung, Bonn, Reading (Mass.) u.a., S. 465-494
- Gaul, W. (1997): Integrierte Online-Präsenz steigert die Akzeptanz, in: Office Management 4/1997, S. 41-45
- Ho, J. (1997): Evaluating the World Wide Web: A Global Study of Commercial Sites, in: Journal Of Computer-Mediated Communication (JCMC) 3.1, <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue1/ho.html>
- Kent, B.; Fowler, M. (2001): Extreme Programming Planen, München, Boston, San Francisco u.a.

- Kircher, J.; Wilken, U. J. (2002): Internet-Informationen für Kleinunternehmen. Unternehmensführung mit Prävention verknüpfen - das Praxisbeispiel KMU-Portal in „Prävention online“, in: Cernavin, O.; Ebert, B.; Wilken, U.J. (Hg.): Arbeitsschutz mit E-Nets. Wissensmanagement im Inter-, Intra- und Extranet, erscheint 2002 im Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Kurbel, K.; Teuteberg, F.: Betriebliche Internet-Nutzung in der Bundesrepublik Deutschland. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/O. 1997
- Lemke- Goliasch, P.; Brüggemann, M.; Kießling, H. (1999): Arbeitskreis 1: Entwicklung des Arbeitsschutzes in Klein- und Mittelbetrieben, in: Scheuch, K.; Haufe, E.; Weihrauch, M. (Hg.): Arbeitsschutzforschung. Diskussionen am Ende des 20. Jahrhunderts, Technische Universität Dresden, S. 60-73
- MacElroy, W. (2001): How The Internet Will Kill Three Of The Four Ps Of Marketing (And How Market Research Will Be Subsequently Changed Forever in:
- Mutler, A. (2000): Electronic Customer Care. Anbieter-Kundenbeziehungen im Informationszeitalter, Berlin, Heidelberg, New York
- o.A. (2001): Der Nährboden für Mehrarbeit sind oftmals Zielvereinbarungen, in: Computer Zeitung, Nr. 15, 2001, S. 36
- Pfaffenberger, W.; Scheele, U.; Salge, K. (1999): Energieversorgung nach der Deregulierung. Entwicklungen, Positionen, Folgen, Berlin
- Scholz, C. (2000): Personalarbeit im IT-Bereich: Erfolgskritische Aktionsfelder, in: Wirtschaftsinformatik 42, Sonderheft Oktober 2000, S. 14-23
- Schultz, T. (2001): Mediatisierte Verständigung, in: Zeitschrift für Soziologie, Jahrgang 30, Heft 2, S. 85-102
- Walther, J. (2000): Die Beziehungsdynamik in virtuellen Teams, in: Boos, M.; Jonas, K. J.; Sassenberg, K. (Hg.): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, S. 11-25